

**HUBUNGAN GAYA KEPEMIMPINAN DEMOKRATIS DAN  
MOTIVASI KERJA DENGAN KINERJA KARYAWAN PT.  
JAYA SEMPURNA SAKTI SUKOHARJO**



**Disusun sebagai salah satu syarat menyelesaikan Program Studi Strata 1 pada  
Jurusan Psikologi Fakultas psikologi**

**Oleh:**

**ABUZAR AL GHIFARI**

**F 100 150 070**

**PROGRAM STUDI PSIKOLOGI  
FAKULTAS PSIKOLOGI  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SURAKARTA  
2020**

**HALAMAN PERSETUJUAN**

**HUBUNGAN GAYA KEPEMIMPINAN DEMOKRATIS DAN MOTIVASI  
KERJA DENGAN KINERJA KARYAWAN PT. JAYA SEMPURNA SAKTI  
SUKOHARJO**

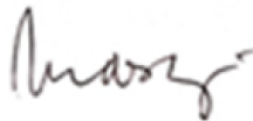
**PUBLIKASI ILMIAH**

Oleh :

**ABUZAR AL GHIFARI**  
**F 100 150 070**

Telah diperiksa dan disetujui untuk diuji oleh:

Dosen Pembimbing



**Dr. Usmi Karyani, S.Psi, M.Si, Psikolog**  
**NIK.NIDN: 659/NIDN 0631056702**

**HALAMAN PENGESAHAN**

**HUBUNGAN GAYA KEPEMIMPINAN DEMOKRATIS DAN MOTIVASI  
KERJA DENGAN KINERJA KARYAWAN PT. JAYA SEMPURNA SAKTI  
SUKOHARJO**

Oleh :

**ABUZAR AL GHIFARI**

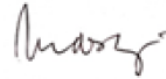
**F 100 150 070**

**Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji  
Fakultas Psikologi  
Universitas Muhammadiyah Surakarta  
Pada tanggal 09 Oktober 2020  
dan dinyatakan telah memenuhi syarat**

**Dewan Penguji**

**Dr. Usmi Karvani, S.Psi, M.Si, Psikolog**

**(Ketua Dewan Penguji)**



**Dr. Daliman, SU**

**(Anggota I Dewan Penguji)**



**Rini Lestari, S.Psi.,M.Si, Psikolog**

**(Anggota II Dewan Penguji)**



**Dekan  
Universitas Muhammadiyah Surakarta  
Fakultas Psikologi**



**Susatyo Yuwono, S.Psi,M.Si,Psikolog**

**NIK.NIDN: 838/NIDN.0629037401**

## PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam publikasi ilmiah ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kes atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan orang lain, kecuali secara tertulis diacu dalam naskah dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Apabila kelak terbukti ada ketidak benaran dalam pernyataan saya di atas, maka akan saya pertanggungjawabkan sepenuhnya.

Yang Menyatakan

Surakarta, 09 Oktober 2020

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'ABUZAR' with a stylized flourish underneath.

Abuzar Al Ghifari

# **HUBUNGAN GAYA KEPEMIMPINAN DEMOKRATIS DAN MOTIVASI KERJA DENGAN KINERJA KARYAWAN PT. JAYA SEMPURNA SAKTI SUKOHARJO**

## **Abstrak**

Tujuan penelitian ini untuk mengetahui hubungan antara gaya kepemimpinan demokratis dan motivasi kerja dengan kinerja karyawan PT. Jaya Sempurna Sakti, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini diantaranya: 1) ada hubungan antara gaya kepemimpinan demokratis dan motivasi kerja dengan kinerja karyawan PT. Jaya Sempurna Sakti, 2) ada hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan demokratis dengan kinerja karyawan PT. Jaya Sempurna Sakti, 3) ada hubungan yang signifikan antara motivasi kerja dengan kinerja karyawan PT. Jaya Sempurna Sakti. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan pada perusahaan PT. Jaya Sempurna Sakti sebanyak 176 karyawan, dengan sampel yang diambil sebanyak 100 karyawan. Teknik sampling yang digunakan yaitu *proportional stratified sampling*, dikarenakan pada populasi tersebut terdapat beberapa kelas, sehingga tiap kelas yang diambil yaitu; kelas A sebanyak 17 sampel; kelas B sebanyak 23 sampel; dan kelas C sebanyak 60 sampel. Metode yang digunakan adalah kuantitatif dengan alat ukur skala gaya kepemimpinan demokratis, skala motivasi kerja dan skala kinerja karyawan. Analisis data menggunakan analisis regresi berganda dengan aplikasi SPSS 16. Berdasarkan hasil diperoleh ( $R$ ) 0.580.  $p = 0.000$  ( $p < 0.05$ ) sehingga dapat diartikan bahwa gaya kepemimpinan demokratis dan motivasi kerja secara bersama-sama memiliki hubungan yang terhadap kinerja karyawan. Sehingga hasil analisis variabel gaya kepemimpinan demokratis dan motivasi kerja dengan kinerja karyawan menunjukkan semakin tinggi norma perilaku pemimpin secara demokratis dan motivasi kerja yang dimiliki karyawan maka semakin tinggi kinerja karyawan PT. Jaya Sempurna Sakti..

**Kata kunci:** gaya kepemimpinan demokratis, motivasi kerja, kinerja karyawan

## **Abstract**

The purpose of this study was to determine the relationship between democratic leadership style and work motivation with the performance of PT. Jaya Sempurna Sakti, the hypotheses proposed in this study include: 1) there is a relationship between democratic leadership style and work motivation with the performance of employees of PT. Jaya Sempurna Sakti, 2) there is a significant relationship

between democratic leadership style and employee performance of PT. Jaya Sempurna Sakti, 3) there is a significant relationship between work motivation and employee performance of PT. Jaya Sempurna Sakti. The population in this study were employees at PT. Jaya Sempurna Sakti as many as 176 employees, with a sample taken of 100 employees. The sampling technique used is proportional stratified sampling, because there are several classes in the population, so that each class is taken; class A as many as 17 samples; class B with 23 samples; and class C with 60 samples. The method used is quantitative with measuring instruments of democratic leadership style scale, work motivation scale and employee performance scale. Data analysis used multiple regression analysis with SPSS 16. Based on the results obtained ( $R$ ) 0.580.  $p = 0.000$  ( $p < 0.05$ ) so that it means that democratic leadership style and work motivation together have a relationship to employee performance. So that the results of the variable analysis of democratic leadership style and work motivation with employee performance show that the higher the norms of democratic leadership behavior and work motivation of employees, the higher the performance of employees of PT. Jaya Sempurna Sakti.

**Keyword:** democratic leadership style, work motivation, employee performance

## 1. PENDAHULUAN

Kinerja termasuk elemen penting yang harus dimiliki oleh karyawan, agar dapat bekerja dengan hasil yang optimal. Kinerja karyawan adalah suatu pencapaian pegawai dalam menyelesaikan tugas yang sudah diberikan dengan penuh komitmen, serta hasil kerja tersebut dapat dinilai dari kualitas juga kuantitasnya (Mangkunegara, 2011). Selain itu karyawan juga harus memperhatikan tenggang waktu, kompetensi, efektivitas dan efisiensi dalam bekerja (Iqbal.N, dkk, 2015). Kinerja karyawan merupakan sejauh mana karyawan dapat menyelesaikan tugas dalam jangka waktu tertentu, yang di mana tugas tersebut merupakan bagian dari jalan untuk mencapai tujuan organisasi, tujuan dapat berorientasi pada pendapatan organisasi atau bukan pendapatan organisasi (non material), yang telah diselesaikan dalam satu periode (Setiawan, 2015; Sugandi & Gilang, 2015). Kinerja karyawan harus diperhatikan karena dapat mempengaruhi pencapaian tujuan organisasi, serta sebagai cara bertahannya suatu perusahaan untuk bersaing dalam persaingan global (Hanifah, Susanthi & Setiawan, 2014).

BAN selaku direktur di PT Jaya Sempurna Sakti memaparkan bahwa kinerja karyawan merupakan aspek terpenting yang harus diperhatikan oleh karyawan di dalam perusahaannya, terlebih lagi perusahaan tersebut bergerak dibidang kontraktor, yang mana jika ada satu saja karyawan yang mempunyai kinerja yang buruk, maka akan berdampak terhadap proyek yang sedang dikerjakan.

Dampak buruk yang sering terjadi adalah molornya waktu pengerjaan proyek, yang mana proyek tersebut seharusnya selesai pada hari itu, tetapi proyek tersebut harus molor beberapa hari bahkan minggu, sehingga banyak pihak yang dirugikan, seperti pihak perusahaan yang akhirnya membengkaknya dana yang harus dikeluarkan, kemudian pihak warga sekitar yang dirugikan karena jalan yang lama ditutup, maka akan mengganggu jalannya transportasi.

Pada awal tahun 2020 terhitung dari bulan Januari, perusahaan ini sudah memberhentikan 2 karyawan yang dianggap memiliki kinerja yang buruk dan bersifat merugikan bagi perusahaan. Beberapa contoh kinerja buruk yang dilakukan oleh karyawan pada perusahaan tersebut seperti terlambat datang ke kantor bagi karyawan yang bekerja di kantor; terlalu banyak istirahat bagi karyawan proyek; pencapaian target proyek yang kurang; dan yang paling parah adalah korupsi dari segi biaya yang seharusnya dikeluarkan dalam proyek tersebut.

W sebagai HRD di perusahaan tersebut memaparkan bahwa sudah melakukan sebaik mungkin dalam mengelola fasilitas kerja demi kenyamanan karyawan dalam bekerja, sehingga bisa meningkatnya kinerja karyawan dalam perusahaan tersebut. Fasilitas kerja sendiri meliputi ruangan yang nyaman di dalam kantor, tersedianya berbagai macam minuman dan makanan ringan, jaminan kesehatan, makan siang, uang lembur bagi karyawan, bonus tahunan, tunjangan hari raya, bahkan setiap tahun perusahaan selalu melakukan *family gathering* seperti *outbond*. Itu semua dilakukan oleh HRD agar karyawan selalu mempunyai kinerja yang baik dalam melakukan pekerjaan.

Kinerja karyawan sendiri dipengaruhi beberapa aspek, yang mana aspek tersebut bisa digunakan oleh kepala perusahaan atau HRD untuk melihat bahwa seberapa besar kinerja yang dimiliki karyawan dalam perusahaan atau organisasi.

Gaya Kepemimpinan merupakan faktor penting yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Gaya Kepemimpinan merupakan cara bagaimana pemimpin untuk memberikan pengaruh, arahan, mendorong, dan mengatur bawahannya, dalam mencapai tujuan bersama (Sugandi & Gilang, 2015). Perusahaan atau organisasi yang memiliki sumber daya manusia yang bagus, akan terasa sia-sia jika mempunyai pemimpin yang kurang bisa mengarahkan para anggotanya, begitu juga sebaliknya, karena suatu perusahaan atau organisasi yang efektif adalah berakar dari baling-baling yang bagus yaitu pemimpin (Iqbal.N, dkk, 2015). Pemimpin dalam perusahaan atau organisasi memiliki perananan penting yaitu; selalu menyediakan perencanaan, memberikan motivasi kepada karyawannya, pemeliharaan perusahaan, serta merekrut dan PHK karyawan. Jika seorang pemimpin dapat mengerti dan memahami anggotanya, maka akan terjadi timbal balik dan sinergi antara pemimpin dan karyawan, sehingga semua karyawan akan bekerja secara efektif dan efisien (Putra, 2019).

Setiap individu pasti mempunyai perilaku atau kepribadian yang berbeda-beda, begitu juga dengan pemimpin. Setiap pemimpin pasti mempunyai gaya dalam mengatur karyawannya, yang mana gaya tersebut bisa diperoleh dari perilaku seorang pemimpin tersebut atau memang dikembangkan dari suatu sistem perusahaan atau organisasi. Gaya kepemimpinan adalah pola yang diterapkan oleh atasan guna memengaruhi karyawannya dalam mencapai tujuan perusahaan atau organisasi (Nurlia, 2017). Kemudian pemimpin juga harus pintar dalam melihat situasi dan mengadopsi beberapa gaya kepemimpinan, agar pemimpin tersebut dapat menentukan gaya yang tepat untuk perusahaannya, dengan tujuan memotivasi dan merangsang kinerja karyawan (Asrarul-Haq & Kuchinke, 2016).

Penentuan gaya kepemimpinan yang akan dijalankan pada suatu perusahaan atau organisasi, tidak semudah yang dibayangkan. Perlu adanya banyak pertimbangan untuk menerapkan gaya kepemimpinan mana yang efisien untuk perusahaan atau organisasi tersebut. Ada beberapa faktor yang dapat memengaruhi gaya kepemimpinan dalam suatu organisasi, setidaknya ada empat,



antara lain: faktor dalam organisasi, faktor kepemimpinan atasan, faktor bawahan, dan faktor situasi penugasan (Nitisemito, 1988).

Kemudian, kinerja karyawan dapat pula dipengaruhi oleh motivasi. Motivasi sendiri termasuk dalam faktor psikologi pengaruh kinerja menurut Gibson (dalam Nurliana, 2017). Motivasi kerja adalah suatu energi yang bisa menggerakkan seorang karyawan untuk melaksanakan tugas dengan sungguh-sungguh yang sudah diberikan dan diarahkan oleh perusahaan atau organisasi, agar tercapainya tujuan perusahaan atau organisasi (Razak, Sarpan & Ramlan, 2018). Karyawan berperan penting dalam menentukan keberhasilan atau kegagalan sebuah perusahaan, yang artinya perusahaan harus bisa menjaga agar motivasi karyawan mereka selalu tinggi (Shah & Asad, 2017). Ketiga teori tersebut memiliki kesimpulan bahwa motivasi kerja adalah bahan bakar utama seorang karyawan dalam bekerja. Bila etos kerja tinggi maka di situ ada motivasi kerja yang tinggi pula. Sehingga perusahaan tentu menginginkan pekerja dengan motivasi kerja yang tinggi dalam bekerja.

Perusahaan perlu memerhatikan beberapa hal dalam menjaga motivasi kerja para karyawannya karena memang motivasi karyawan dapat berubah-ubah, penyebab berubahnya yaitu diri sendiri dan dari luar. Penelitian pada tahun 2014 menunjukkan hasil bahwa setidaknya terdapat dua faktor yang dapat mempengaruhi motivasi yaitu faktor internal, meliputi; kebutuhan aktualisasi diri dan pengakuan akan prestasi. Faktor eksternal, meliputi; jaminan karier; imbalan; dan kebutuhan sosial. Kebutuhan dalam diri seseorang terdapat beberapa lapisan tingkatan, yang mana ketika satu tingkatan sudah terpenuhi maka seseorang tersebut akan memenuhi tingkatan yang lainnya, dan untuk memenuhi kebutuhan tersebut, karyawan harus mempunyai motivasi yang kuat dalam dirinya, yang mana tingkatan inilah yang digunakan sebagai indikator dari motivasi kerja (Ayuningtyas, 2014).

Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji hubungan antara gaya kepemimpinan demokratis dan motivasi kerja dengan kinerja karyawan. Kedepannya hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi bagi perusahaan yang diteliti dan bisa juga untuk perusahaan atau organisasi yang

memiliki kasus serupa terkait kinerja karyawan. Kemudian dari beberapa teori yang telah dijabarkan di atas, dapat ditarik hipotesis yaitu: ada hubungan antara gaya kepemimpinan demokratis dan motivasi kerja dengan kinerja karyawan; ada hubungan positif antara gaya kepemimpinan demokratis dengan kinerja karyawan; dan ada hubungan positif antara motivasi kerja dengan kinerja karyawan.

## 2. METODE

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif dengan tiga variabel. Dengan rician dua variabel independen yaitu (X1) gaya kepemimpinan demokratis dan (X2) motivasi kerja, sedangkan satu variabel dependen yaitu (Y) kinerja karyawan.

Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah karyawan pada perusahaan PT Jaya Sempurna Sakti sebanyak 176 karyawan, dengan jumlah sampel sebanyak 100 responden, dengan teknik sampel *Proportional Stratified Sampling* yaitu pengambilan sampel dari anggota populasi yang berstrata atau bersifat heterogen dan sampel diambil beberapa dari jumlah masing-masing kelas secara proporsional (Sugiyono, 2014)

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif, dengan alat pengambilan data berupa angket atau kuesioner yang akan dibagikan kepada subjek penelitian. Kuesioner yang dibagikan berupa skala likert yang terdiri dari skala aspek gaya kepemimpinan demokratis, skala aspek motivasi kerja, skala aspek kinerja. Kuesioner ini bersifat tertutup, yang artinya responden hanya bisa memberikan jawaban sesuai dengan apa yang sudah disediakan oleh peneliti

Tabel 1 Blueprint kinerja karyawan

Aspek	Indikator	Item		Total item
		<i>F</i>	<i>UF</i>	
Kualitas ( <i>Quality</i> )	Hasil pekerjaan yang telah dikerjakan karyawan	1		1
Kuantitas	Banyaknya	2		1

(Quantity)	pekerjaan yang telah dikerjakan			
Ketepatan Waktu (Timeliness)	Karyawan menggunakan waktu sebaik-baiknya dalam bekerja	3		1
	Karyawan tidak menunda-nunda pekerjaan	5	4	2
Efektivitas	Karyawan bekerja sesuai dengan perintah dan pedoman yang berlaku	6, 7, 8	9, 10	5
Kemandirian	Karyawan menyelesaikan pekerjaan individu yang sudah diberikan	11, 12, 13	14	4
Total				14

Tabel 2 Blueprint gaya kepemimpinan demokratis

Aspek	Indikator	Item		Total item
		<i>F</i>	<i>UF</i>	
Kemampuan dalam mengambil keputusan	Melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan	1, 2	5	3
Tanggung jawab	Beban kerja perusahaan atau organisasi menjadi tanggung jawab bersama	3, 4		2
	Menaruh kepercayaan pada bawahan, namun tetap melakukan pengawasan	6, 7		2
Kemampuan	Pemimpin selalu bersedia menolong	8		1

Memotivasi	karyawan dengan memberikan nasehat			
	Pimpinan selalu bersedia menolong karyawan dengan memberikan petunjuk	10		1
Kemampuan dalam mengendalikan bawahan	Mampu menciptakan suasana kekeluargaan yang sehat dan menyenangkan	11, 12	9	3
Total				12

Tabel 3 Blueprint motivasi kerja

Aspek	Indikator	Item		Total item
		<i>F</i>	<i>UF</i>	
<i>Physiological Needs</i>	Perusahaan mencukupi kebutuhan karyawannya	1, 2		2
<i>Safety or Security Needs</i>	Perusahaan menjamin keselamatan dan kesehatan karyawannya	3, 4		2
<i>Affiliation or Acceptance Needs</i>	Adanya rekan kerja dalam perusahaan	5	8	2
	Mengikuti kegiatan-kegiatan, baik didalam maupun diluar perusahaan	6		1
<i>Esteem or Status Needs</i>	Perusahaan menghargai hasil kerja karyawan	7	9	2
	Perusahaan memberikan reward bagi karyawan	11		1

	teladan			
<i>Self Actualization</i>	Karyawan dapat menambah pengetahuan dari perusahaan	12	10	2
	Pimpinan memberikan saran dan kritik yang membangun	13		1
	Total			13

### 3. HASIL DAN PEMBAHASAN

#### 3.1 Hasil

Berdasarkan hasil analisis menggunakan teknik korelasi *regresi berganda* yang diolah dengan SPSS 16 *for windows*, hasil pada tabel Model Summary diperoleh nilai R sebesar 0.580 nilai (p) sebesar 0.00 ( $p < 0.05$ ), hal tersebut menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan demokratis dan motivasi kerja dengan kinerja karyawan di PT Jaya Sempurna Sakti. Sedangkan hasil analisis variabel gaya kepemimpinan demokratis berdasarkan output correlation sig. (1 tailed) diperoleh nilai (p) sebesar 0.00 ( $p < 0.05$ ) dengan nilai korelasi sebesar 0,453 yang artinya ada hubungan yang signifikan positif antara gaya kepemimpinan demokratis dengan kinerja karyawan di PT Jaya Sempurna Sakti yang artinya Semakin tinggi norma perilaku pemimpin secara demokratis maka semakin tinggi kinerja karyawan di PT Jaya Sempurna Sakti maupun sebaliknya. Kemudian hasil analisis variabel motivasi kerja berdasarkan output correlation sig. (1 tailed) diperoleh nilai (p) sebesar 0.00 ( $p < 0.005$ ) dengan nilai korelasi sebesar 0.555 yang artinya ada hubungan yang signifikan positif antara motivasi kerja dengan kinerja karyawan yang artinya semakin tinggi motivasi kerja yang dimiliki karyawan maka semakin tinggi kinerja karyawan di PT Jaya Sempurna Sakti ataupun sebaliknya.

Sumbangan efektif dari variabel bebas gaya kepemimpinan demokratis dan motivasi kerja berdasarkan koefisien  $R^2 = 33,7\%$  dapat dikatakan bahwa sumbangan variabel bebas pada penelitian ini sebesar 33,7%, dengan rincian

sumbangan variabel gaya kepemimpinan demokratis sebesar 9,4% dan sumbangan dari variabel motivasi kerja sebesar 24,3% sedangkan 66,3 % dipengaruhi oleh variabel yang lain. Pada variabel gaya kepemimpinan demokratis memiliki rerata empirik (RE) 38,89 yang lebih besar dari rerata hipotetik (RH) sebesar 30 yang berarti norma gaya kepemimpinan demokratis dalam perusahaan tergolong tinggi. Kemudian pada variabel motivasi kerja memiliki rerata empirik (RE) 41,07 yang lebih besar dari rerata hipotetik (RH) sebesar 32,5 yang berarti motivasi kerja yang dimiliki karyawan tergolong tinggi. Kemudian pada variabel kinerja karyawan memiliki rerata empirik (RE) 44,52 yang lebih besar dari rerata hipotetik (RH) sebesar 35 yang berarti kinerja karyawan dalam perusahaan tergolong tinggi.

### **3.2 Pembahasan**

Pada hasil analisis untuk variabel gaya kepemimpinan demokratis, dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi norma perilaku pemimpin secara demokratis semakin tinggi kinerja karyawan PT. Jaya Sempurna Sakti, atau sebaliknya Semakin rendah norma perilaku pemimpin secara demokratis semakin rendah kinerja karyawan PT. Jaya Sempurna Sakti. Hal tersebut sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh Dike, Ego, & Madubueze (2019) yakni gaya kepemimpinan demokratis yang efektif dapat memfasilitasi dalam meningkatnya kinerja karyawan terutama ketika perusahaan menghadapi tantangan baru. Kemudian pendapat lain dikemukakan oleh Sulisman & Winarsih (2020) yakni gaya kepemimpinan demokratis memiliki nilai tambah dalam mencapai visi, misi dan tujuan. Dalam penelitian ini pemimpin perusahaan meyakini bahwa tipe gaya kepemimpinan yang dipakai adalah gaya kepemimpinan yang tepat untuk para karyawan PT. Jaya Sempurna Sakti, pemimpin menjadikan beban perusahaan menjadi tanggung jawab bersama; komunikasi bersifat terbuka antara karyawan dan pimpinan; karyawan memiliki wewenang untuk berpendapat; dan aturan perusahaan yang *flexible*. Hal ini sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh Danim (2004) terkait dengan aspek gaya kepemimpinan demokratis, yaitu: kemampuan dalam mengambil keputusan; tanggung jawab yang meliputi beban kerja perusahaan menjadi tanggung jawab bersama dan menaruh kepercayaan

pada bawahan, namun tetap melakukan pengawasan; kemampuan memotivasi yang meliputi pemimpin bersedia meolong karyawan dengan memberikan nasehat dan memberikan petunjuk; dan kemampuan dalam mengendalikan bawahan.

Berdasarkan pemaparan diatas memiliki kesesuaian dengan penelitian Dike, Ego, & Madubueze (2019) bahwa ada pengaruh positif yang signifikan antara gaya kepemimpinan demokratis dengan kinerja karyawan, kemudian tipe gaya kepemimpinan demokratis adalah yang terbaik dari gaya kepemimpinan yang lain, karena banyak manfaat yang diperoleh perusahaan dalam mencapai tujuan. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan Sistiyan, Palikhatun & Payamta (2019) dengan menguji tiga macam tipe gaya kepemimpinan antara lain: gaya kepemimpinan otoriter, gaya kepemimpinan *laissez-faire*, dan gaya kepemimpinan demokratis. Yang mana hanya gaya kepemimpinan demokratis yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan gaya kepemimpinan otoriter dan gaya kepemimpinan *laissez-faire* tidak mempengaruhi kinerja karyawan.

Lebih lanjut pada hasil analisis untuk variabel motivasi kerja, menunjukkan bahwa semakin tinggi motivasi kerja yang dimiliki karyawan semakin tinggi kinerja karyawan PT. Jaya Sempurna Sakti, begitu sebaliknya semakin rendah motivasi yang dimiliki karyawan semakin rendah kinerja karyawan. Hal tersebut sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh Razak, Sarpan & Ramlan (2018) motivasi kerja adalah suatu energi yang bisa menggerakkan seorang karyawan untuk melaksanakan tugas dengan sungguh-sungguh yang sudah diberikan dan diarahkan oleh perusahaan atau organisasi, agar tercapainya tujuan perusahaan atau organisasi. Dalam penelitian ini perusahaan sangat memperhatikan segala kebutuhan yang dibutuhkan oleh karyawan guna meningkatkan motivasi kerja karyawan, kebutuhan tersebut antara lain: memberikan gaji pokok karyawan sesuai dengan pekerjaan yang dikerjakan, adanya asuransi kesehatan dan keselamatan untuk para karyawan, peralatan dan perlengkapan bekerja karyawan yang memadai, adanya rekan kerja yang solid, pelatihan rutin yang diadakan perusahaan setiap tahun, dan perusahaan memberikan *reward* bagi karyawan yang teladan. Hal ini sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh Maslow dalam

Hasibuan (2009) terkait dengan aspek motivasi kerja, yaitu: kebutuhan psikologis (*physiological needs*), kebutuhan rasa aman (*safety and security needs*), kebutuhan bersosialisasi (*affiliation of acceptance needs*), kebutuhan ingin dihargai atas prestasi (*esteem or status needs*), dan kebutuhan karyawan dalam mengembangkan kemampuan (*self actualization*).

Berdasarkan pemaparan diatas memiliki kesesuaian dengan penelitian Herdian, Nugroho & Sumiati (2020) bahwa ada pengaruh positif yang signifikan antara motivasi kerja dengan kinerja karyawan, hal yang sama juga terdapat pada penelitian Setiawan (2015) bahwa ada pengaruh positif yang signifikan antara motivasi kerja dengan kinerja karyawan. Akan tetapi dalam penelitian lainnya memaparkan bahwa tidak ada pengaruh yang signifikan antara motivasi kerja dengan kinerja karyawan, dan ada pengaruh positif yang signifikan antara lingkungan kerja dengan kinerja karyawan. Salah satu hal yang perlu diperhatikan selain motivasi kerja adalah lingkungan kerja, dimana karyawan sehari-hari mengerjakan segala tugas baik didalam maupun diluar perusahaan, jika tidak adanya lingkungan kerja yang bersih, sehat, aman dan nyaman maka bisa mempengaruhi kinerja karyawan (Kristanti & Pangastuti, 2019).

Variabel gaya kepemimpinan demokratis memiliki rerata empirik (RE) sebesar 38,89 dan rerata hipotetik (RH) sebesar 30 dapat diketahui  $RE > RH$  sehingga variabel gaya kepemimpinan demokratis tergolong tinggi, berdasarkan kategori skala gaya kepemimpinan demokratis dapat diketahui bahwa terdapat 0 % (0 pegawai) yang menganggap norma perilaku pimpinan sangat rendah, pada kategori rendah terdapat 0% (0 pegawai) dan kategori sedang terdapat 6% (6 pegawai) , pada kategori tinggi terdapat 60 % (60 pegawai) yang menganggap norma perilaku pimpinan tinggi dan 34 % (34 pegawai) beranggapan norma perilaku pemimpin berada pada kategori sangat tinggi. Dari keseluruhan tersebut jumlah terbanyak berada di kategori tinggi.

Variabel motivasi kerja memiliki rerata empirik (RE) sebesar 41,07 dan rerata hipotetik (RH) sebesar 32,5 dapat diketahui  $RE > RH$  sehingga variabel motivasi kerja tergolong tinggi, berdasarkan kategori skala motivasi kerja dapat di ketahui bahwa terdapat terdapat 0% (0 pegawai) dengan motivasi kerja sangat rendah, 0%



(0 pegawai) dengan motivasi kerja rendah, 7% (7 pegawai) dengan motivasi kerja sedang, lebih lanjut terdapat 81% (81 pegawai) dengan motivasi kerja tinggi sedangkan 12 % (12 pegawai) memiliki motivasi kerja yang sangat tinggi. Dari keseluruhan tersebut jumlah terbanyak ada di kategori tinggi.

Variabel kinerja karyawan memiliki rerata empirik (RE) sebesar 44,52 dan rerata hipotetik (RH) sebesar 35 dapat diketahui  $RE > RH$  sehingga variabel kinerja karyawan tergolong tinggi, berdasarkan kategori skala kinerja karyawan dapat di ketahu bahwa terdapat terdapat 0% (0 pegawai) dengan motivasi kerja sangat rendah, 0% (0 pegawai) dengan motivasi kerja rendah, 7% (7 pegawai) dengan motivasi kerja sedang, lebih lanjut terdapat 74% (74 pegawai) dengan motivasi kerja tinggi sedangkan 19 % (19 pegawai) memiliki motivasi kerja yang sangat tinggi. Dari keseluruhan tersebut jumlah terbanyak ada di kategori tinggi.

Sumbangan dari kedua variabel dapat dilihat dari koefisien determinasi sebesar  $R^2 = 33,7\%$ , dengan rincian variabel gaya kepemimpinan demokratis memiliki pengaruh sebesar 9,4% dan variabel motivasi kerja memiliki pengaruh sebesar 24,3% terhadap kinerja karyawan, sehingga jika dijumlahkan sumbangan kedua variabel sebanyak 33,7% sedangkan 66,3% dapat dipengaruhi oleh variabel lainnya.

#### **4. PENUTUP**

Berdasarkan hasil penelitian disimpulkan bahwa, nilai R sebesar 0.580,  $p = 0.000$  ( $p < 0.05$ ) yang artinya gaya kepemimpinan demokratis dan motivasi kerja secara bersama-sama memiliki hubungan terhadap kinerja karyawan. Lebih lanjut terdapat hubungan yang positif antara gaya kepemimpinan demokratis dengan kinerja karyawan PT. Jaya Sempurna Sakti, sehingga Semakin tinggi norma perilaku pemimpin secara demokratis semakin tinggi kinerja karyawan ataupun sebaliknya Semakin rendah norma perilaku pemimpin secara demokratis semakin rendah kinerja karyawan. Kemudian terdapat hubungan yang positif antara motivasi kerja dengan kinerja karyawan PT. Jaya Sempurna Sakti, artinya semakin tinggi motivasi kerja yang dimiliki semakin tinggi kinerja karyawan ataupun sebaliknya semakin rendah motivasi kerja yang dimiliki semakin rendah

kinerja karyawan. Tingkat variabel gaya kepemimpinan demokratis tergolong tinggi sehingga pemahaman karyawan terhadap norma perilaku pimpinan secara demokratis termasuk sangat tinggi. Tingkat variabel motivasi kerja termasuk tinggi, sehingga motivasi kerja yang dimiliki oleh karyawan PT. Jaya Sempurna Sakti tinggi, sedangkan tingkat variabel kinerja karyawan tergolong tinggi sehingga kinerja dan hasil dari tujuan-tujuan perusahaan yang dimiliki karyawan PT. Jaya Sempurna sakti tergolong tinggi. Sumbangan efektif untuk variabel gaya kepemimpinan demokratis sebesar 9,4% dan variabel motivasi kerja sebesar 24,3%, jika kedua variabel dijumlahkan menjadi 33,7 % sedangkan sisanya terdapat 66,3 % dipengaruhi variabel lain.

Berdasarkan kesimpulan di atas, saran untuk pemimpin perusahaan agar tetap mempertahankan sikap kepemimpinan secara demokratis dikarenakan dalam perusahaan tersebut karyawan sudah nyaman dengan gaya kepemimpinan yang diterapkan di perusahaan tersebut, dan untuk menumbuhkan motivasi kerja para karyawan di dalam perusahaan ini juga harus dipertahankan karena berbagai kebutuhan para karyawan sudah cukup terpenuhi di dalam perusahaan tersebut sehingga minimnya kendala dalam kinerja karyawan di perusahaan tersebut untuk tercapainya tujuan-tujuan dalam perusahaan

## DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsami. (2006). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Reneka Cipta
- Azwar, Saifuddin. (1997). *Reliabilitas dan Validitas (Edisi Ketiga)*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar Offset.
- Bandura, A. (1977). Self-Efficacy: Menuju Unifying Theory of Behavioral Perubahan. *Psy- Ulasan chological*, 84, 191-215.
- Bandura, A. (1994). Self Efficacy. *Encyclopedia of human behavior* , 4, 71-81.
- Bandura, A. (1997). Self-Efficacy. *The Exercise of a Control*. New York: W. H. Freeman and Company.
- Baron, Robert. A. & Donn Byrne. 1991. *Social Psychology: Understanding Human Interaction*. Boston: Allyn & Bacon. 2004. *Psikologi Sosial*, edisi kesepuluh. Jakarta: Erlangga.
- Budiman, H. (2019). Peran Teknologi Informasi Dan Komunikasi Dalam Pendidikan. *Al-Tadzkiyyah: Jurnal Pendidikan Islam*, 8(1), 31. <https://doi.org/10.24042/atjpi.v8i1.2095>

- Dacey, J.S. (2000). *Your anxious child: How parents and teachers can relieve anxiety in children*. San Fransisco: Jossey-Bass Publishers
- Ding, L., Newman, I. M., Buhs, E. S., & Shell, D. F. (2018). Influence of Peer Pressure and Self-Efficacy for Alcohol Self-Regulation on Chinese University Physical Education Students' Drinking Behaviors. *Advances in Physical Education*, 08(01), 46–57. <https://doi.org/10.4236/ape.2018.81006>
- Hurlock, E. B. (1997). *Psikologi Perkembangan: Suatu Pendekatan Sepanjang kehidupan*. Jakarta: Erlangga
- Jeffrey, Nevid, Spencer & Greene Beverly. (2005). *Pengantar Psikologi Abnormal*. Bandung : Erlangga.
- Mukhid, A. (2009). Self Efficacy (Perspektif Teori Kognitif Sosial dan Implikasinya terhadap Pendidikan). *Tadris* , 4 (1), 108-119.
- Muris, P. (2002). Relationships between self-efficacy and symptoms of anxiety disorders and depression in a normal adolescent sample. *Personality and Individual Differences*, 32(2), 337–348. [https://doi.org/10.1016/S0191-8869\(01\)00027-7](https://doi.org/10.1016/S0191-8869(01)00027-7)
- Osmanağaoğlu, N., Creswell, C., & Dodd, H. F. (2018). Intolerance of Uncertainty, anxiety, and worry in children and adolescents: A meta-analysis. *Journal of Affective Disorders*, 225(July 2017), 80–90. <https://doi.org/10.1016/j.jad.2017.07.035>
- Ouellet, C., Langlois, F., Provencher, M. D., & Gosselin, P. (2019). Intolerance of uncertainty and difficulties in emotion regulation: Proposal for an integrative model of generalized anxiety disorder. *Revue Europeenne de Psychologie Appliquee*, 69(1), 9–18. <https://doi.org/10.1016/j.erap.2019.01.001>
- Perdana, A. (2019). *Digeruduk Puluhan Ojol, Bocah SMP Buat Orderan Fiktif 185 Kali*. Retrieved from Detik: <https://jawapos.com>
- Skaalvik, E. M., & Skaalvik, S. (2016). Teacher Stress and Teacher Self-Efficacy as Predictors of Engagement, Emotional Exhaustion, and Motivation to Leave the Teaching Profession. *Creative Education*, 07(13), 1785–1799. <https://doi.org/10.4236/ce.2016.713182>
- Safaria, T., & Saputra, N. E. (2009). *Manajemen Emosi Sebuah Panduan Cerdas Bagaimana Mengelola Emosi Positif dalam Hidup Anda*. Jakarta: PT Bumi
- Walandouw, P. (2017). *Dampak Gojek Terhadap Perekonomian Indonesia*. Jakarta: Lembaga Demokrasi